

МІНІСТЕРСТВО ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

КОГУТ ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 658:656.13

**МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків - 2011

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Криворучко Оксана Миколаївна,
Харківський національний автомобільно-дорожній
університет, професор кафедри менеджменту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Дейнека Олександр Георгійович,
Українська державна академія залізничного
транспорту, завідувач кафедри менеджменту на
транспорті;

кандидат економічних наук, доцент
Безгін Костянтин Сергійович,
Донецький національний університет, доцент
кафедри менеджменту.

Захист відбудеться «13» січня 2012 р. о 15⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05 Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, майдан Фейербаха, 7, ауд. 2.209.

Автореферат розісланий «__» грудня 2011 р.

**Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради**



І.В. Чорнобровка

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються нестабільністю та невизначеністю зовнішнього та внутрішнього середовища, динамічним розвитком ринку, підвищенням конкуренції, посиленням вимог споживачів до продукції (послуг). За цих умов автотранспортні підприємства (АТП) повинні бути більш гнучкими, перейти до чітких і ефективних процесів, здійснювати управління ними та сформувати структуру, діяльність якої спрямована на постійне поліпшення якості послуг й задоволення споживача. Це вимагає пошуку нових інструментів управління. Найбільш ефективним на сьогодні є застосування процесного підходу, що означає орієнтацію на бізнес-процеси різних напрямів підприємства, менеджмент бізнес-процесів.

Теоретичні та методичні основи формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів підприємства розглядаються в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: Й. Беккера, Т. Девенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Чампі, Н.М. Абдикеева, К.С. Безгіна, О.В. Виноградової, В.Т. Гребнева, В.Г. Єліферова, М.С. Каменної, О.О. Кандрашиної, Т.І. Лепейко, В.О.Новака, В.В. Рєпіна, С.В.Тупкало, О.П. Філоненко, Н.А. Хрущ і багатьох інших. На транспорті цій проблемі присвячені роботи О.Г. Дейнеки, В.Л. Диканя, О.М. Криворучко, Л.О. Позднякової, Л.О. Української, В.Г. Шинкаренка та ін.

Однак, незважаючи на наявність певного наукового наробку, ряд принципово важливих завдань з формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів не знайшли свого вирішення. Здебільшого процесний підхід до управління пов'язують з описом, моделюванням або документуванням бізнес-процесів. При цьому практично відсутній комплексний розгляд даного підходу з позиції управлінських та економічних аспектів. Так, потребує удосконалення понятійний апарат менеджменту бізнес-процесів, класифікація процесів підприємства та моделювання бізнес-процесів АТП. Необхідним є наукове обґрунтування системи менеджменту бізнес-процесів, визначення її структури, складу та змісту управлінських функцій. Вимагає удосконалення методичний підхід до оцінки бізнес – процесів підприємства. Постає питання формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, та розробки науково-методичних рекомендацій щодо поліпшення бізнес-процесів. Актуальність питань формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, а також її мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційного дослідження відповідає тематиці науково-дослідницьких робіт кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Зокрема результати дисертаційного дослідження було використано у темі «Основи управління автотранспортним підприємством на основі бізнес-процесів» у розділі «Уточнення поняття «менеджмент бізнес-процесів» (2009-2010 рр., номер державної реєстрації 0110U000681), де автором було визначено поняття «менеджмент бізнес-процесів».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретичних положень і розробка науково-методичних рекомендацій щодо формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП.

Досягнення поставленої мети зумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- провести теоретичний аналіз понятійного апарату щодо формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів підприємств;
- обґрунтувати підхід до класифікації процесів АТП та визначити види і структуру бізнес-процесів;
- сформулювати систему менеджменту бізнес-процесів АТП;
- розробити методичний підхід до оцінки бізнес – процесів АТП;
- запропонувати науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси автотранспортних підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи, методи та інструменти менеджменту бізнес-процесів АТП.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційної роботи є ідеї та положення, викладені у монографіях, наукових і періодичних виданнях вітчизняних і закордонних вчених з питань формування і реалізації менеджменту бізнес-процесів підприємств.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використано такі загальнонаукові методи: *структурно-лінгвістичного та етимологічного аналізу* – для уточнення понять «бізнес-процес» та «менеджмент бізнес-процесів»; *системний підхід, методи узагальнення, спостереження, порівняння, абстрагування, формалізації* - при обґрунтуванні класифікації процесів підприємства, формуванні системи менеджменту бізнес-процесів та розробці методичного підходу до оцінки бізнес – процесів АТП. Серед спеціальних методів використовувались: *методи структурного моделювання IDEF0 та метод декомпозиції* – для розробки моделі бізнес-процесів АТП та побудови організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів; *вибіркового спостереження* – при формуванні вихідної інформації щодо оцінки бізнес – процесів АТП; *матричний метод* – для розробки матриці оцінки бізнес-процесів АТП; *метод нечіткого логічного виводу, метод FMEA* – при оцінці якості бізнес-процесів АТП; *метод розстановки пріоритетів та метод Черчмена –Аккофа* – для оцінки важливості процесів, *метод морфологічного аналізу* – при обґрунтуванні доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України про діяльність підприємств Харківської області.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці науково-методичних рекомендацій щодо формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП.

Основні положення дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну та винесені на захист, полягають у наступному:

удосконалено:

- понятійний апарат щодо формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів, зокрема, уточнено та поглиблено сутність понять:

«бізнес – процес», за рахунок поділу його споживачів на внутрішніх і зовнішніх та розгляду їх взаємовідносин як ланцюжка «постачальник – споживач», а також доповнення якісної характеристики «послідовність» та акцентування уваги на економічному аспекті (створення цінності та забезпечення отримання доходу), що дозволяє виділити бізнес-процеси із всієї сукупності процесів підприємства;

«менеджмент бізнес-процесів», відмінність якого полягає у поєднанні управлінського і технологічного аспектів, наділенні ознаками цілеспрямованості та скоординованості щодо задоволення вимог споживачів кінцевої продукції підприємства;

- класифікацію процесів АТП шляхом виокремлення у їх складі бізнес-процесів, що виділені за ознакою створення безпосередньої споживчої цінності і декомпоновані на процеси формування, надання основних та додаткових послуг, що надає можливість комплексного розуміння структуризації діяльності, визначення об'єкту в системі менеджменту та є підґрунтям для упорядкування управлінських процедур і застосування найбільш доцільних та ефективних методів їх реалізації;

- методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП на узагальненому та деталізованому рівнях, що відрізняється системністю та застосуванням спеціально розробленого інструментарію для визначення важливості окремих процесів методом Черчмена-Аккофа та якості реалізації – методом нечіткого логічного виводу за показниками, що характеризують відповідні параметри процесів та критичність їх відмови. Такий підхід дає можливість оцінювання як внутрішньої структури процесів, шляхом оцінки їх окремих характеристик, так і внеску в отримання основного результату бізнес-процесу;

дістало подальший розвиток:

- концептуальна модель системи менеджменту бізнес-процесів підприємства, що на відміну від існуючих, базується на циклічно-функціональній декомпозиції управлінських дій, узгодженні вхідних і вихідних параметрів процесів формування, надання основних та додаткових послуг, та забезпечує своєчасність і ефективність розробки та прийняття управлінських рішень;

- науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП, які передбачають формування процесу їх поліпшення, що відрізняється обґрунтуванням доцільності використання відповідних методів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями; формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів. Такі рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності АТП за рахунок зниження витрат (матеріальних, фінансових та ін.), гнучкості управління шляхом оптимізації організаційної структури, скорочення термінів реалізації вимог клієнтів, підвищення якості їх обслуговування та надання послуг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що їх реалізація дозволить підприємствам автомобільного транспорту сформувати

систему менеджменту бізнес-процесів; здійснити оцінку бізнес – процесів; побудувати організаційну структуру, орієнтовану на менеджмент бізнес-процесів; реалізувати поліпшення бізнес-процесів.

Розроблені положення дисертації використані підприємствами й організаціями: ПАТ «АТП 16364» м. Харків (акт № 123/3 від 26.08.2011 р.), Харківська філія ТОВ «Нова Пошта» (акт № 221/8 від 25.08.2011 р.).

Окремі положення дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі Харківського національного автомобільно-дорожнього університету (довідка № 2420/01-1 від 30.08.2011 р.) при викладанні дисциплін «Менеджмент організацій підприємств автомобільного транспорту», «Управління якістю на підприємствах автомобільного транспорту», в курсовому і дипломному проектуванні.

Зареєстровано авторське право на науково-практичний твір «Методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП» (свідоцтво №37043 від 21.02.2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною, завершеною роботою. Опубліковані одноосібно наукові праці містять ті положення, висновки й пропозиції, які сформульовані автором і відображають його внесок у дослідження проблеми. У статтях, опублікованих у співавторстві, особистий внесок полягає у такому: [1] – запропоновано основні положення комбінованого підходу до оцінки бізнес-процесів підприємства; [2] – розроблено процес та методичне забезпечення оцінки бізнес-процесів АТП; [3] – удосконалено поняття «менеджмент бізнес-процесів»; [5] – обґрунтовано зміст системи менеджменту бізнес-процесів АТП; [8] – розроблено науково-методичні рекомендації з реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дисертаційного дослідження підтверджуються експериментальною перевіркою на таких науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» (м. Харків, 2007р.); IV Міжнародному студентському форумі «Освіта, наука, виробництво» (м. Белгород, 2008 р.); XV Міжнародній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Ломоносов – 2008» (м. Москва, 2008 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств» (м. Харків, 2009 р., 2010 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Наука і молодь на початку нового століття» (м. Губкін, 2010 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції „Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України” (сmt Коктебель, 2011 р.).

Також результати дисертаційної роботи доповідались на Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт з природничих, технічних та гуманітарних наук за напрямом «Менеджмент» (м. Київ, 2009 р.) і Шостій Міжнародній Олімпіаді з економічних, фінансових дисциплін і питань управління в номінації «Бізнес-процеси» (м. Москва, 2009 р.), де були відзначені I місцями.

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи представлено в 15 наукових працях, зокрема: 6 статтях у наукових фахових виданнях, 1 статті у інших наукових виданнях, 1 препринті доповідей, 7 тезах доповідей на

конференціях. Загальний обсяг публікацій – 4,2 ум.-друк. арк., з яких 3,1 ум.-друк. арк. належать особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг складає 256 сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі основний текст займає 187 сторінок. Список використаних джерел нараховує 194 найменування на 19 сторінках. Матеріали дисертації проілюстровані 42 рисунками, 28 таблицями, з них 11 рисунків на окремих 11 сторінках, 9 таблиць на окремих 15 сторінках, та містять 5 додатків на 24 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** подано загальну характеристику дисертаційної роботи, обґрунтовано актуальність обраної теми, сформульовано її мету та завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну і практичну значимість отриманих результатів, наведено дані щодо апробації одержаних результатів та їх опублікування.

У **першому розділі «Теоретичні основи менеджменту бізнес-процесів АТП»** удосконалено понятійний апарат менеджменту бізнес-процесів, зокрема, уточнено поняття «бізнес-процес» та «менеджмент бізнес-процесів», запропоновано класифікацію процесів автотранспортного підприємства, розроблено систему менеджменту бізнес-процесів АТП.

На підставі критичного аналізу існуючих визначень, уточнено поняття «бізнес-процес», під яким пропонується розуміти цілеспрямовану сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків).

Пропоноване визначення поняття «бізнес-процес» дозволяє розробити підхід до класифікації процесів підприємства шляхом виокремлення у складі процесів функціонування і управління – бізнес-процесів, які виділені за ознакою створення безпосередньої споживчої цінності і декомпоновані на процеси формування послуг, процеси їх надання та процеси надання додаткових послуг (рис. 1).

Обґрунтовано, що процеси формування послуг умовно діляться на дві групи. До першої групи належать процеси, які безпосередньо пов'язані з аналізуванням вимог ринку і споживачів. До складу другої групи входять процеси з організації транспортного процесу (прийняття замовлення та оформлення договору, розробка маршруту, вибір рухомого складу тощо). Процес надання послуги полягає безпосередньо в переміщенні вантажів (пасажирів) між пунктами відправлення і призначення. До процесів надання додаткових послуг належить вантаження та розвантаження вантажу, експедирування, повідомлення споживача про виконання замовлення, зважування вантажу тощо.



Рис.1. Види процесів АТП:
 ВП – внутрішній постачальник; ВС – внутрішній споживач

Встановлено, що результати бізнес-процесів постачаються не тільки зовнішнім споживачам, що формують основні вимоги до їх реалізації, а і внутрішнім, оскільки вихід одного бізнес-процесу (внутрішнього постачальника) є входом іншого (внутрішнього споживача).

Ефективність функціонування бізнес-процесів підприємства, рівень їх організованості та досягнення встановлених цілей забезпечується побудовою та реалізацією відповідної системи менеджменту. При цьому поняття «менеджмент бізнес-процесів» визначено як цілеспрямовану скоординовану діяльність (що включає технологічні та управлінські аспекти) по досягненню високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів та з урахуванням узгодження процесів функціонування підприємства з вимогами зовнішніх споживачів.

Система менеджменту бізнес-процесів АТП є дворівневою ієрархічною структурою, в рамках якої визначені контури управління виділеними бізнес-процесами АТП та встановлено їх взаємозв'язок. Підсистема менеджменту бізнес-процесів, що утворює перший рівень керуючої підсистеми, передбачає менеджмент стратегічної спрямованості. Другий рівень керуючої системи складається з підсистем менеджменту окремих бізнес-процесів, що передбачають виділення цілеспрямованих контурів управління процесами формування послуг, надання основних та додаткових послуг (рис. 2).

Керуюча система менеджменту бізнес-процесів утворюється шляхом виділення розширеного та елементарного циклів, в рамках яких реалізуються вирішальний (D), перетворювальний (R) та інформаційно-контрольний блоки (J), а також блок поліпшення бізнес-процесів (CPI).

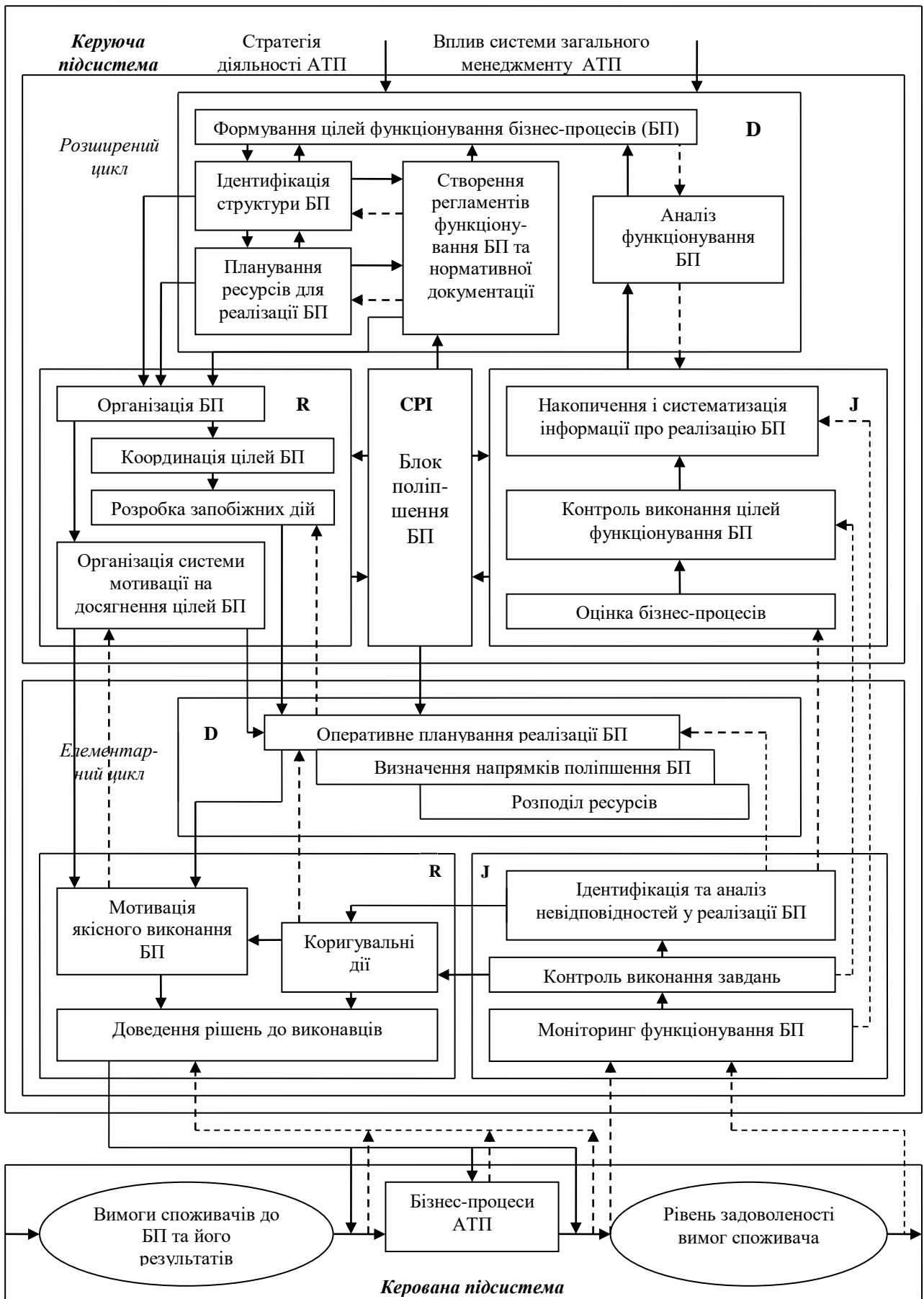


Рис. 2. Система менеджменту бізнес-процесів ATP

Блок поліпшення відповідає за прийняття рішень щодо необхідності та напрямки поліпшення бізнес-процесів, вибір відповідних методів тощо, і реалізується на основі інформації про результати їх оцінки, що надходить з інформаційно-контрольного блоку.

Таким чином, визначено склад і зміст бізнес-процесів АТП як об'єкту менеджменту та розроблено систему менеджменту бізнес-процесів підприємства. Теоретична цінність пропонованої системи менеджменту бізнес-процесів полягає у забезпеченні координування діяльності підприємств шляхом своєчасності та ефективності розробки та прийняття управлінських рішень щодо менеджменту бізнес-процесів.

У другому розділі – «Методичні основи оцінки бізнес-процесів АТП» - теоретично обґрунтовано та розроблено методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП.

Пропонований методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП базується на таких положеннях: проводиться оцінка на узагальненому та деталізованому рівнях; на узагальненому рівні здійснюється комплексна оцінка бізнес-процесів для встановлення рівня їх функціонування методом рангової кореляції; на деталізованому рівні виконується оцінка тих бізнес-процесів, які функціонують неефективно, по окремим процесам за показниками важливість, якість та ефективність використання витрат для виявлення «вузьких місць» та визначення можливих напрямків їх усунення; обов'язково дотримується визначена послідовність взаємопов'язаних процесів при реалізації деталізованого рівня оцінки; результати оцінки за показниками узагальнюються за допомогою спеціально розроблених матриць, що є основою для формулювання висновків та рекомендацій про необхідність поліпшення процесів.

Оцінка бізнес-процесів на узагальненому рівні виконується у наступній послідовності: визначаються показники оцінки; встановлюються нормативні співвідношення між темпами їх росту; розраховуються фактичні ранги показників; оцінюється відповідність між нормативними та фактичними рангами; розраховується коефіцієнт, що характеризує рівень функціонування бізнес-процесів на основі коефіцієнта рангової кореляції Спірмена, який враховує розбіжності у відхиленнях показників, та коефіцієнта інверсії, що оцінює порушення нормального порядку визначення рангів. У таблиці 1 наведені результати оцінки бізнес-процесів ПАТ «АТП 16364» на узагальненому рівні.

Від'ємне значення коефіцієнту, що характеризує рівень функціонування бізнес-процесів, вказує на необхідність їх подальшої оцінки. Таким чином, у першу чергу оцінці на деталізованому рівні підлягають бізнес-процеси, що забезпечують надання транспортних послуг споживачам АОЗТ «Харківська бісквітна фабрика», ФЛП Гасанов В.И., СПДФЛ Сильченко Н.В. При цьому по процесам доцільно оцінювати бізнес-процес, що забезпечує надання транспортної послуги СПДФЛ Сильченко Н.В. (БП7), оскільки коефіцієнт, що характеризує рівень функціонування даного бізнес-процесу має максимальне негативне значення і становить -0,017.

Оцінка бізнес-процесів на деталізованому рівні здійснюється у наступний спосіб: формування ланцюжка ключових підпроцесів бізнес – процесу;

розрахунок показника важливості, коефіцієнту ефективності використання витрат та оцінка якості функціонування процесів; побудування матриці оцінки для графічного представлення результатів розрахунку показників; виявлення процесів, що мають значні відхилення за показниками та формулювання рекомендацій щодо їх поліпшення.

Таблиця 1

Оцінка бізнес-процесів ПАТ «АТП 16364» на узагальненому рівні

Бізнес-процеси надання транспортної послуги споживачам (БП)	Код БП	Показники		
		коефіцієнт Спірмена	коефіцієнт інверсії	коефіцієнт, що характеризує рівень функціонування бізнес-процесів
ТОВ «ВИКОНТ»	БП1	0,257	-0,633	0,115
АОЗТ «Харківська бісквітна фабрика»	БП2	-0,371	-1,033	-0,005
ТОВ «Едикт»	БП3	0,086	-0,767	0,063
ТОВ «Мрія»	БП4	0,429	-0,500	0,179
ФЛП Гасанов В.И.	БП5	-0,771	-1,167	-0,010
ТОВ «Колос»	БП6	0,086	-0,767	0,063
СПДФЛ Сильченко Н.В.	БП7	-0,600	-1,167	-0,017

При визначенні показника важливості процесів, по-перше, розраховуються кількісні значення важливості на основі використання методу розстановки пріоритетів (попарних порівнянь); по-друге, уточнюються отримані дані методом Черчмена-Аккофа шляхом визначення ступеню переваги результатів певного оцінюваного процесу над сумою результатів всіх наступних процесів.

Оцінка якості передбачає визначення комплексного показника методом нечіткого логічного виводу на основі часткових показників, які характеризують якісні параметри входів, безпосередньо процесів і виходів, задоволеність вимог зовнішніх споживачів та критичність відмови процесів (рис. 3).

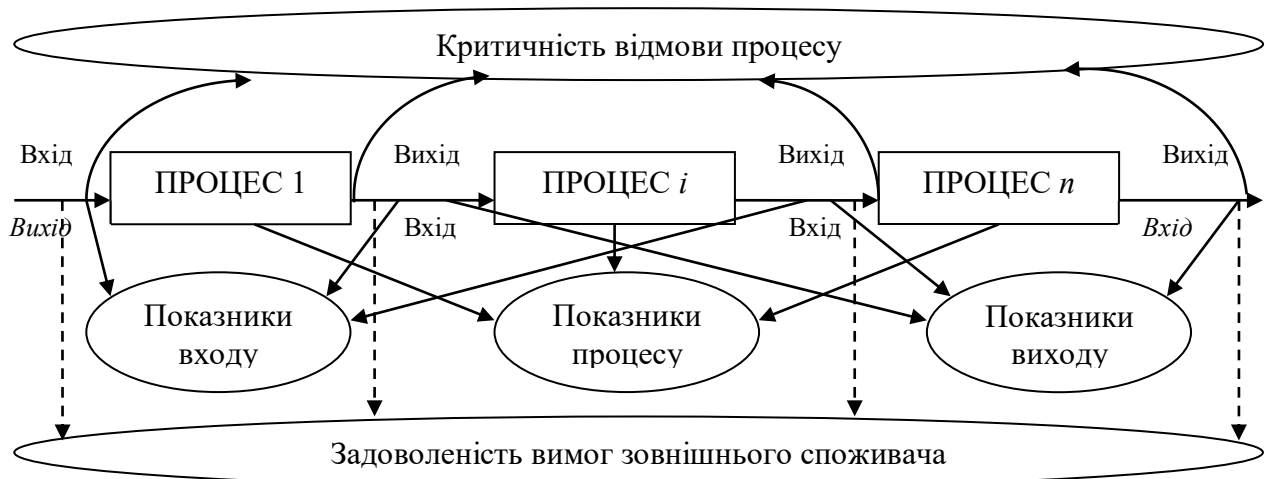


Рис. 3. Підхід до оцінки якості бізнес-процесів

Величина показників оцінки якості входу, процесу, виходу та показників оцінки процесів з позиції зовнішнього споживача визначається експертним шляхом. У якості респондентів виступають відповідно власники процесів, що є внутрішніми споживачами аналізованого процесу, та споживачі автотранспортної послуги, яка є виходом оцінюваного бізнес-процесу. Критичність відмови процесу встановлюється на основі методу FMEA шляхом розрахунку показника пріоритетного числа ризиків. При цьому під відмовою розуміється перехід від якісного стану процесу до неякісного. Пріоритетне число ризиків (ПЧР) враховує критичність наслідків відмови для споживачів (КН), вірогідність виникнення відмови ($V_{вин}$) та вірогідність виявлення відмови ($V_{вияв}$):

$$ПЧР = КН \cdot V_{вин} \cdot V_{вияв} \cdot \quad (1)$$

Результати оцінки якості процесів бізнес-процесу, що забезпечує надання транспортних послуг СПДФЛ Сильченко Н.В., представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Результати оцінки якості процесів (фрагмент)

Процес		Часткові показники оцінки якості процесу		Комплексний показник оцінки якості процесу
найменування	код	найменування	значення	
1	2	3	4	5
Прийняття замовлення	А ₁₁	Ввічливість персоналу	0,8	0,752
		Компетентність персоналу	0,8	
		Ступінь перевищення фактичного часу виконання процесу над нормативним	0,7	
		Правильність та повнота встановлення вимог щодо послуги	0,9	
		Зручність подачі заявки на перевезення	0,7	
		Пріоритетне число ризику	0,072	
Оформлення договору	А ₁₂	Професіоналізм персоналу	0,7	0,432
		Ступінь перевищення фактичного часу виконання процесу над нормативним	0,5	
		Відповідність договору нормативним вимогам	0,7	
		Ввічливість персоналу	0,8	
		Пріоритетне число ризику	0,096	
...
Переміщення вантажу	А ₂₃	Професіоналізм персоналу	0,8	0,303
		Ступінь перевищення фактичного часу виконання процесу над нормативним	0,4	
		Безпека перевезень	0,6	
		Збереженість вантажу	0,7	
		Економічність доставки	0,4	
		Надійність перевезень	0,5	
		Пріоритетне число ризику	0,02	

1	2	3	4	5
...
Розвантаження вантажу	A ₃₂	Рівень матеріально-технічної оснащеності	0,6	0,410
		Професіоналізм персоналу	0,7	
		Ступінь перевищення фактичного часу виконання процесу над нормативним	0,5	
		Збереженість вантажу	0,8	
		Пріоритетне число ризику	0,252	
...

Отримані результати свідчать про відсутність критичних значень комплексного показника якості. Однак найнижча якість функціонування спостерігається за процесом переміщення вантажу (0,303).

Коефіцієнт ефективності використання витрат визначається на основі даних про фактичні та допустимі витрати по процесам.

Графічний взаємозв'язок показників оцінки бізнес-процесів, виявлення відхилень та формулювання напрямків поліпшення виконується на основі спеціально розробленої матриці (рис. 4).

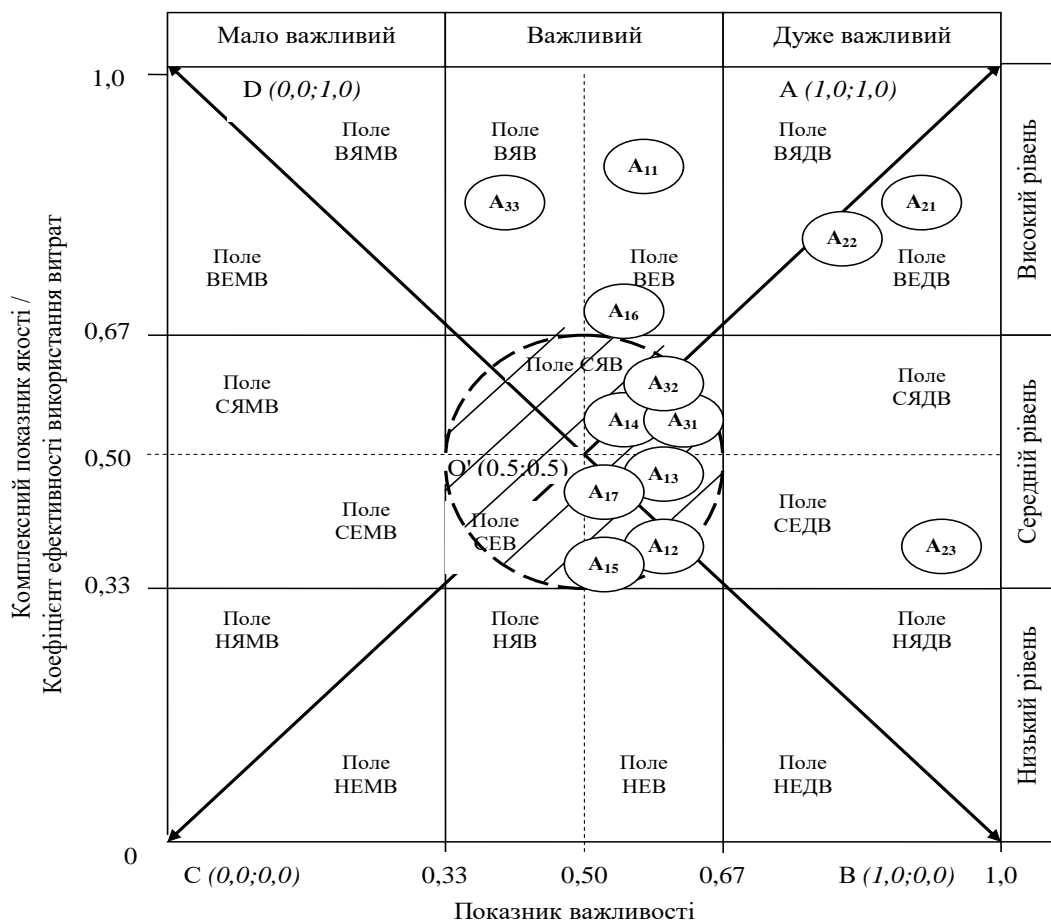


Рис. 4. Матриця оцінки бізнес-процесів

Для систематизації інформації про необхідність та можливі напрямки поліпшення бізнес-процесів проводиться аналіз графічних залежностей показників їх оцінки відповідно точки O' і спрямованості векторів OA , OB , OC , OD . При цьому враховуються наступні особливості матриці: чим вище від точки O' , тим вище рівень якості виконання процесів і більше значення коефіцієнту ефективності використання витрат, чим нижче – тим значення даних показників зменшуються; спрямування векторів вправо свідчить про підвищення ступеню важливості процесу, вліво – про недостатню важливість процесу для отримання кінцевого результату споживачем; модифікації співставлення показників оцінки концентруються і підсилюються за напрямками чотирьох векторів OA , OB , OC , OD до точок екстремуму, де показники досягають максимального або мінімального значення (відповідно напрямку векторів від точки O' до точок екстремуму збільшується (зменшується) необхідність поліпшення бізнес-процесів).

За результатами оцінки процесів бізнес-процесу надання транспортних послуг СПДФЛ Сильченко Н.В. встановлено, що першочергового поліпшення жоден з аналізованих процесів не потребує. Однак значення показників оцінки процесів оформлення договору на перевезення (A_{12}), розробка маршруту (A_{13}), вибір рухомого складу (A_{14}), оформлення товаро-транспортної документації (A_{15}), вибір навантажувально-розвантажувальних механізмів (A_{16}), розрахунок тарифу (A_{17}), переміщення вантажу (A_{23}), вантаження вантажу (A_{31}) та розвантаження вантажу (A_{32}) свідчать про необхідність їх поліпшення у наступному порядку. Не потребують поліпшення процеси прийняття замовлення (A_{11}), виїзд водія на лінію (A_{21}), прибуття до споживача (A_{22}) та повідомлення споживача про виконання замовлення (A_{33}).

Пропонований методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП дозволить оцінити як внутрішню структуру процесів, шляхом оцінювання їх окремих характеристик, так і внесок в отримання основного результату бізнес-процесу, та є основою формування висновків і рекомендацій щодо необхідності та можливих напрямків поліпшення бізнес-процесів підприємства.

У третьому розділі – «Реалізація менеджменту бізнес-процесів АТП» - розроблено науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП, які передбачають розробку процесу їх поліпшення; формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів.

Поліпшення бізнес-процесів включає наступні етапи: збір даних про функціонування; моделювання та оцінку; встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів; формування групи з поліпшення; вибір методів поліпшення та їх реалізація; оцінку ефективності поліпшення; регулярний моніторинг бізнес-процесів. Особливістю пропонованого процесу поліпшення бізнес-процесів є обґрунтування доцільності використання відповідних методів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями.

Порівняльна характеристика та практичний досвід доводять, що найбільш ефективними методами поліпшення бізнес-процесів є реінжиніринг (фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в основних показниках їх діяльності: вартість,

якість, тривалість) та бенчмаркінг (процес систематичного порівняння бізнес-процесів підприємства, з урахуванням вимог споживачів, з бізнес-процесами прямих конкурентів найкращих у галузі для проведення заходів з поліпшення основних показників їх функціонування). В роботі удосконалено підходи до реінжинірингу та бенчмаркінгу та методичне забезпечення їх реалізації.

Запропонована модель реінжинірингу бізнес-процесів відрізняється обґрунтуванням вибору напрямків реінжинірингу та оцінкою ефективності реалізації даного методу. Вибір напрямків реінжинірингу бізнес-процесів здійснюється на основі методу теорії ігор. Для цього визначено фактори, що негативно впливають на реалізацію реінжинірингу, та дія яких проявляється у виникненні небажаних подій, що призводять до певних збитків: відсутність вільних ресурсів для поліпшення бізнес-процесів; невизначеність внутрішнього середовища; невизначеність зовнішнього середовища; низька кваліфікація персоналу; обмеженість в термінах реалізації; відсутність або недостатність розробки методики впровадження реінжинірингу. Доцільність застосування відповідних напрямків реінжинірингу визначається за критерієм Вальда виходячи зі встановлення їх економічної вигоди. Ефективність реалізації реінжинірингу розраховується шляхом оцінки поліпшених процесів за запропонованою методикою за показниками якості та ефективності використання витрат та їх порівняння до і після впровадження розроблених рекомендацій.

Особливістю запропонованих науково-методичних рекомендацій щодо реалізації бенчмаркінгу бізнес-процесів є обґрунтування вибору підприємства-партнера з бенчмаркінгу та використання методу аналізу ієрархій для встановлення пріоритетності показників оцінки бізнес-процесів та «еталонного» процесу як об'єкту порівняння. Вибір підприємств-партнерів здійснюється як з позиції підприємства-виробника, так і з позиції споживача, співставляючи зусилля підприємств та очікування споживачів щодо результатів їх діяльності. «Еталонний» процес обирається на основі значення глобального пріоритету, визначеного методом аналізу ієрархій.

Практична реалізація менеджменту бізнес-процесів зумовлює удосконалення існуючої або розробку нової організаційної структури підприємства. При цьому окремого вирішення потребують питання щодо формування організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів, як об'єкту менеджменту, та розрахунку чисельності керівників бізнес-процесів, як суб'єкту менеджменту. Процес формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів, передбачає реалізацію наступних етапів: визначення структури бізнес-процесів з урахуванням їх поліпшення; формування організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію процесів; призначення посад для виконання процесів в рамках виділених організаційних одиниць; розрахунок чисельності керівників бізнес-процесів та встановлення правил їх закріплення.

Чисельність працівників та кількість організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів, встановлюється виходячи з даних про трудомісткість їх виконання.

Розрахункову чисельність керівників бізнес-процесів пропонується визначати з урахуванням особливостей діяльності суб'єкту менеджменту, тобто складу управлінських функцій, та специфіки функціонування об'єкту менеджменту – бізнес-процесів, за формулою:

$$N_{керБП}^p = \frac{T_{керБП} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot K_5}{ФРЧ^n}, \quad (2)$$

де $T_{керБП}$ – загальна трудомісткість виконання функцій менеджменту бізнес-процесів АТП, люд.-год.; K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 – коефіцієнти, що враховують відповідно складність реалізації бізнес-процесів, спеціалізацію бізнес-процесів, рівень стабільності зовнішнього середовища, територіальну розосередженість бізнес-процесів, кількість контактів керівника з виконавцями процесів; $ФРЧ^n$ – нормативний фонд робочого часу працівників, год.

У дисертації запропоновано способи визначення коригувальних коефіцієнтів. Правила розподілу керівників за бізнес-процесами сформульовано наступним чином:

- при $N_{керБПi}^p \geq 1$; $N_{керБПi} = N_{керБПi}^p$;
- при $N_{керБП1,2...n}^p < 1$; $N_{керБП1,2...n} = \sum N_{керБП1,2...n}^p \rightarrow 1$.

Фрагмент типової організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів представлено на рис. 5.



Рис. 5. Фрагмент організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів: ОО – організаційна одиниця.

Таким чином, розроблено науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств шляхом зменшення витрат на реалізацію бізнес-процесів та тривалості їх виконання, підвищення якості функціонування, скорочення термінів реалізації вимог клієнтів, забезпечення гнучкості управління за рахунок оптимізації організаційної структури.

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання з поглиблення теоретичних положень та розробки науково-методичних рекомендацій щодо формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств, що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. На основі критичного аналізу існуючих визначень уточнено поняття: «бізнес – процес», що визначає його як цілеспрямовану сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють ресурси підприємства в необхідний результат, розглядаються як ланцюжок «постачальник – споживач», представляють цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в цілому забезпечують отримання підприємством доходу (прибутків); «менеджмент бізнес-процесів» як цілеспрямовану скоординовану діяльність (що включає технологічні та управлінські аспекти) по досягненню високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів та з урахуванням узгодження функціонування підприємства з вимогами зовнішніх споживачів. Дані визначення є теоретичним базисом формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів на підприємствах автомобільного транспорту.

2. Обґрунтовано підхід до класифікації процесів підприємств, за яким у складі процесів функціонування і управління виділено бізнес-процеси. Встановлено, що ознакою виділення бізнес-процесів є створення безпосередньої споживчої цінності автотранспортних послуг. При цьому бізнес-процеси декомпоновано на процеси формування послуг, процеси надання основних та додаткових послуг. Пропонований підхід до класифікації процесів надає можливість комплексного розуміння структуризації діяльності автотранспортних підприємств, визначення об'єкту в системі менеджменту та є підґрунтям для упорядкування управлінських процедур і застосування найбільш доцільних та ефективних методів їх реалізації.

3. Реалізація менеджменту бізнес-процесів підприємств зумовлює необхідність побудови відповідної системи, яка володіє більшою гнучкістю і динамічністю та наділена цільовою орієнтацією підрозділів підприємства на забезпечення реалізації бізнес-процесів. Сформовано модель системи менеджменту бізнес-процесів АТП, що представляє собою дворівневу ієрархічну структуру, в рамках якої визначені контури управління виділеними видами бізнес-процесів та встановлено їх взаємозв'язок. Зміст системи менеджменту бізнес-процесів з визначенням певних управлінських дій обґрунтовано шляхом виділення розширеного та елементарного циклів, в рамках яких реалізуються вирішальний, перетворювальний, інформаційно-контрольний блок та блок поліпшення бізнес-процесів. Теоретична цінність пропонованої системи менеджменту бізнес-процесів полягає у забезпеченні координування діяльності підприємств шляхом своєчасності та ефективності розробки та прийняття управлінських рішень щодо менеджменту бізнес-процесів.

4. Розроблено методичний підхід до оцінки бізнес-процесів, що передбачає їх оцінювання на узагальненому та деталізованому рівнях.

Узагальнений рівень призначений для встановлення рівня функціонування бізнес-процесів. На деталізованому рівні здійснюється оцінка тих бізнес-процесів, що недостатньо ефективно функціонують за параметрами важливість, якість та ефективність використання витрат. Результати оцінки є підґрунтям формування висновків та рекомендацій щодо поліпшення бізнес-процесів. Практичне значення пропонованого методичного підходу полягає: по-перше, в можливості оцінювання як внутрішньої структури процесів, шляхом оцінки їх окремих характеристик, так і внеску в отримання основного результату бізнес-процесу; по-друге, у забезпеченні своєчасного прийняття управлінських рішень щодо поліпшення бізнес-процесів.

5. Запропоновано науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП, які передбачають формування процесу їх поліпшення, що відрізняється обґрунтуванням доцільності використання відповідних методів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями; формування організаційної структури АТП, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів. Такі рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності АТП за рахунок зниження витрат (матеріальних, фінансових та ін.), гнучкості управління шляхом оптимізації організаційної структури, скорочення термінів реалізації вимог клієнтів і підвищення якості їх обслуговування, постійного поліпшення якості послуг, визначення системи цілей і мотивації для персоналу, залишаючи їм свободу прийняття рішень в рамках процесів, орієнтованих на клієнтів.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях:

1. Криворучко О.Н. Комбинированный подход к оценке бизнес – процессов предприятия / О.Н. Криворучко, Ю.А. Когут // Экономика. Социология и Право. – Москва: «Наука+». – 2008. – С.11-14.
2. Криворучко О.М. Основні положення оцінювання бізнес – процесів підприємства / О.М. Криворучко, Ю.О. Когут // Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. пр. – Харків: ХНАДУ. – 2009. – Вип. 13. – С.35 – 43.
3. Криворучко О.М. Уточнення поняття «менеджмент бізнес-процесів» / О.М. Криворучко, Ю.О. Когут // Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. пр. – Харків: ХНАДУ. – 2010. – Вип. 15. – С. 39 – 50.
4. Когут Ю.О. Моделювання бізнес-процесів АТП / Ю.О. Когут // Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. пр. – Харків: ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – С.140 – 153.
5. Krivoruchko O.N. Application of the system-cybernetic approach for forming the business-processes management system / O.N. Krivoruchko, Y.A. Kogut // Nauka i studia. – Przemysl: Sp. z o. o. «Nauka i studia». – 2010. – №9(31). – P.11 – 17.
6. Когут Ю.О. Система менеджменту бізнес-процесів АТП / Ю.О. Когут // Економіка транспортного комплексу: Зб. наук. пр. – Харків: ХНАДУ. – 2011. – Вип. 17. – С. 109 – 120.

Статті у інших наукових виданнях:

7. Kogut Y. Determination of the process-oriented approach as a modern instrument of the enterprise management / Y. Kogut // Студентство. Наука. Іноземна мова: Зб. наук. пр. студентів, аспірантів та молодих науковців. – Харків: ХНАДУ. – 2010. – Вип.2. – С.58 – 60.

Препринти доповідей:

8. Криворучко О.М. Реалізація менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств / О.М. Криворучко, Ю.О. Когут. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 32 с. – (Препринт / ХНАДУ).

Тези доповідей:

9. Когут Ю.О. Методичний підхід до оцінки бізнес – процесів, що потребують реінжинірингу / Ю.О. Когут // Проблемы и перспективы развития предпринимательства: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 14-15 декабря 2007 г. – Харьков: ХНАДУ, 2007. – Т. 3. – С. 105 – 107.

10. Когут Ю.А. Уточнение понятия бизнес – процесс [Электронный ресурс] / Ю.А. Когут // Образование, наука, производство: материалы IV Междунар. студ. форума, 2 – 4 декабря 2008 г.– 80 Min / 700 MB. – Белгород, 2008. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM): цветн.; 12 см. – Систем. требования: Pentium; 32 Mb RAM; Windows 95, 98, 2000, XP; Acrobat Reader. – Название с контейнера.

11. Когут Ю.А. Обоснование похода к классификации бизнес – процессов [Электронный ресурс] / Ю.А. Когут // Ломоносов – 2008: материалы XV Междунар. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 11 – 15 апреля 2008 г. // Вестник молодых ученых «Ломоносов». – М.: СП Мысль, 2008. – Вып.IV. – С. 383 – 384. – Режим доступа: http://lomonosov-msu.ru/archive/vestnik_2008.pdf

12. Когут Ю.О. Реінжинірінг як інструмент підвищення ефективності інноваційно – інвестиційного розвитку підприємства / Ю.О. Когут // Сучасні проблеми ефективності інноваційно – інвестиційного розвитку підприємств: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 березня 2009 р. – Харків: ХДТУБА, 2009. – Ч. 1. – С. 112 – 113.

13. Kogut Y. Comparative description of functional and process-oriented approach to management / Y. Kogut // Наука и молодежь в начале нового столетия: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 8-9 апреля 2010 г. – Губкин: ИП Уваров В.М., 2010. – С. 150 – 152.

14. Когут Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів як інноваційний підхід до управління підприємствами / Ю.О. Когут // Сучасні проблеми ефективності інноваційно – інвестиційного розвитку підприємств: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2010 р. – Харків: ХДТУБА, 2010. – Ч. 1. – С. 78–79.

15. Когут Ю.О. Обґрунтування показників оцінки бізнес-процесів автотранспортних підприємств / Ю.О. Когут // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 7-12 червня 2011 р. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – №.34 – С. 84 – 85.

АНОТАЦІЯ

Когут Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2012.

Дисертацію присвячено поглибленню існуючих теоретичних положень та розробці науково-методичних рекомендацій щодо формування та реалізації менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств (АТП). Уточнено поняття «бізнес-процес» та «менеджмент бізнес-процесів». Запропоновано класифікацію процесів автотранспортних підприємств шляхом виокремлення у їх складі бізнес-процесів, які декомпоновано на процеси формування послуг, надання основних та додаткових послуг. Сформовано систему менеджменту бізнес-процесів АТП у вигляді дворівневої ієрархічної структури з виділенням відповідних контурів управління окремими видами процесів. Удосконалено методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП, що передбачає їх оцінювання на узагальненому та деталізованому рівнях. На узагальненому рівні встановлюється рівень функціонування бізнес-процесів методом рангової кореляції. Деталізований рівень призначений для оцінки бізнес-процесів по процесам за показниками важливість, якість та ефективність використання витрат. Розроблено науково-методичні рекомендації щодо реалізації менеджменту бізнес-процесів АТП, які включають формування процесу їх поліпшення, реалізацію відповідних методів та формування організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процес, менеджмент бізнес-процесів, оцінка бізнес-процесів, якість бізнес-процесів, поліпшення бізнес-процесів.

АННОТАЦИЯ

Когут Ю.А. Менеджмент бизнес-процессов автотранспортных предприятий. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности: 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2012.

Диссертация посвящена углублению теоретических положений и научно-методических рекомендаций по формированию и реализации менеджмента бизнес-процессов автотранспортных предприятий (АТП). Путем критического анализа существующих определений уточнено понятие «бизнес-процесс», определяющее его как целенаправленную совокупность последовательных взаимосвязанных видов деятельности, которые превращают ресурсы предприятия в необходимый результат, рассматриваются как цепочка «поставщик – потребитель», представляют ценность для внутренних и внешних потребителей и в целом обеспечивают получение предприятием дохода (прибыли).

Предложена классификация процессов автотранспортного предприятия путем выделения в составе процессов функционирования и управления –

бизнес-процессов по признаку формирования непосредственной потребительской ценности. Определены виды процессов бизнес-процесса путем его декомпозиции на процессы формирования услуг, предоставления основных и дополнительных услуг, а также сформирована модель бизнес-процессов АТП на основе метода структурного анализа IDEF0.

Уточнено понятие «менеджмент бизнес-процессов» как целенаправленную скоординированную деятельность (которая включает технологические и управленческие аспекты) по достижению высоких результатов бизнес-процессов путем эффективного использования ресурсов и с учетом согласования функционирования предприятия с требованиями внешних потребителей.

Сформирована модель системы менеджмента бизнес-процессов в виде двухуровневой иерархической структуры с соответствующими контурами управления отдельными видами процессов. Содержание системы менеджмента представлено на основе выделения блоков функций, которые реализуются в расширенном и элементарном циклах. Расширенный цикл объединяет функции стратегической и тактической направленности и предполагает выделение решающего, преобразующего, информационно-контрольного блоков и блока улучшения бизнес-процессов. При этом блок улучшения отвечает за принятие решений о необходимости и направлениях улучшения бизнес-процессов, выбор соответствующих методов и т.п. На элементарном цикле реализуется оперативный менеджмент.

Усовершенствован методический подход к оценке бизнес-процессов, который предполагает их оценивание на обобщенном и детализированном уровнях. Обобщенный уровень отвечает за определение уровня функционирования бизнес-процессов с помощью метода ранговой корреляции. На детализированном уровне проводится оценка бизнес-процессов, которые недостаточно эффективно реализуются, по процессам на основе показателей важность, качество и эффективность использования затрат. Важность процессов устанавливается с помощью метода расстановки приоритетов и Черчмена-Аккофа, определяя степень вклада каждого процесса в достижение результатов бизнес-процесса. Комплексный показатель качества рассчитывается, используя метод нечетких множеств, на основе частных показателей, характеризующих качественные параметры входов, процессов и выходов, удовлетворенность требований потребителей и критичность отказа процесса. Коэффициент эффективности использования затрат определяется на основе данных о фактических и допустимых затратах по процессам. Результаты оценки процессов обобщаются с помощью специально разработанной матрицы, на основе которой формулируются выводы и рекомендации о необходимости улучшения процессов.

Разработаны научно-методические рекомендации по реализации менеджмента бизнес-процессов АТП, которые включают процесс их улучшения, реализацию соответствующих методов и формирование организационной структуры предприятия, ориентированной на менеджмент бизнес-процессов. Особенностью предложенного процесса улучшения бизнес-процессов является обоснование целесообразности использования соответствующих

методов на основе морфологического анализа исходя из параметров их оценки и ограничений. Предложены научно-методические рекомендации по реализации реинжиниринга и бенчмаркинга бизнес-процессов как наиболее эффективных методов улучшения. Разработан процесс формирования организационной структуры, ориентированной на менеджмент бизнес-процессов, предполагающий: во-первых, установление организационных единиц, которые обеспечивают реализацию бизнес-процессов и определяются на основе данных о трудоёмкости их выполнения; во-вторых, определение численности руководителей бизнес-процессов. При этом численность руководителей предлагается рассчитывать с учетом особенностей деятельности как субъекта менеджмента, то есть состава управленческих функций, так и специфики функционирования объекта – бизнес-процессов – путем выделения коэффициентов, учитывающих сложность реализации бизнес-процессов, их специализацию, уровень стабильности внешней среды, территориальную рассредоточенность, количество контактов руководителя с исполнителями процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс, менеджмент бизнес-процессов, оценка бизнес-процессов, качество бизнес-процессов, улучшение бизнес-процессов.

ABSTRACT

Kogut Yu.O. Business-processes management of motor-transport enterprises. – Manuscript.

Thesis for a Candidate of economic sciences degree in specialty 08.00.04 – Economy and enterprise management (according to the types of economic activity). - Ukrainian State Academy of Railway Transport, Kharkiv, 2012.

The dissertation is devoted to the problem of the existing theoretical basis expansion and development of scientific and methodical guidelines for formulation and realization of the business-processes management of motor-transport enterprises (MTE). The concepts “business-process” and “business-processes management” have been specified. The classification of motor-transport enterprises processes has been offered by selecting in their composition of business-processes, which are divided into the processes of services forming, granting of basic services and additional services. The business-processes management system of MTE has been formed as a two-tier hierarchical structure with selection of corresponding management contours of separate kinds of processes. The methodical approach to the business-processes estimation has been improved that implies their evaluation on the generalized and specified levels. The level of business-processes functioning is set at the generalized level by the method of grade correlation. The specified level is intended for estimation with the indexes of importance, quality and efficiency of charges using. Scientific and methodical guidelines for realization of the business-processes management of the MTE has been developed, which include forming the business-processes improvement process, realization of corresponding methods and constructing the organizational structure of enterprise, oriented at the business-processes management.

Key words: business-process, business-processes management, business-processes estimation, business-processes quality, business-processes improvement.

КОГУТ ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

**МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Надруковано згідно з оригіналом автора

Відповідальний за випуск



Л.М. Ачкасова

Підписано до друку 6.12.2011 р. Формат 60 × 84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr . Віддруковано на ризографі
Ум.друк. арк. 0,9.
Зам. № 749/11. Тираж 100 прим. Ціна договірна

ВИДАВНИЦТВО

Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

**Видавництво ХНАДУ, 61002, Харків-МСП, вул. Петровського, 25.
Тел. /факс: (057)700-38-64; 707-37-03, e-mail: rio@khadi.kharkov.ua**

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції, серія ДК №897 від 17.04 2002 р.